



GUIDE DE RÉFÉRENCE RAPIDE SUR LA CONFORMITÉ – QUÉBEC

Au Québec, les employeurs ont des obligations légales spécifiques pour prévenir le harcèlement en milieu de travail et répondre aux allégations et aux incidents; un enjeu de plus en plus important dans les milieux de travail de l'ensemble du pays. Le *Guide de référence rapide sur la conformité* complète le webinaire sur la loi québécoise préparé dans le cadre du programme *Milieux de travail respectueux dans les arts* et propose aux employeurs québécois sept stratégies clés et des éléments pratiques pour se conformer à leurs obligations et gérer à mesure les problèmes de harcèlement en milieu de travail.

Aux fins du présent document, « employeur » comprend les conseils d'administration et les organismes sans but lucratif. Le terme « travailleur culturel » inclut toutes les personnes que l'on pourrait désigner comme des employés, des artistes indépendants, des contractuels et des bénévoles. Pour avoir une meilleure compréhension de vos responsabilités d'employeur, consultez le webinaire sur la loi québécoise et autres ressources de *Milieux de travail respectueux dans les arts* à : milieuxdetravailrespectueux.ca.

1. S'informer - Connaître vos obligations légales

Les employeurs doivent se familiariser avec les lois qui s'appliquent avant d'élaborer leurs politiques et procédures et de les distribuer dans leur milieu de travail. Au Québec, ces obligations sont régies par la *Loi sur les normes du travail* et la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec.

2. Évaluer – Repérer les pratiques qui pourraient exposer votre milieu de travail aux risques de harcèlement

Bien que le harcèlement en milieu de travail semble facile à définir et à reconnaître, il se manifeste souvent de façon discrète et peut se produire complètement à l'insu de l'employeur. C'est pourquoi il ne suffit pas que les employeurs comprennent leurs obligations légales sur le harcèlement en milieu de travail; ils doivent aussi évaluer leur milieu de travail pour déterminer si des pratiques et des conditions de travail les exposent et les rendent vulnérables aux risques de harcèlement.

Déterminer si certaines conditions de travail et pratiques créent des risques de harcèlement

Les employeurs doivent effectuer une évaluation des risques de harcèlement en milieu de travail en tenant compte :

- de la culture de leur milieu de travail et de la nature du travail;
- des différents lieux ou « situations » qui constituent le milieu de travail (théâtres, salles de répétition, galas, activités sociales avec des collègues après les heures de travail, etc.);
- des pratiques du milieu de travail pouvant augmenter la possibilité qu'un incident de harcèlement se produise.

Voici des exemples de conditions ou de pratiques de travail qui sont susceptibles d'augmenter les risques de harcèlement : longues heures de travail, échéanciers serrés, travail qui implique de se toucher ou d'avoir des contacts physiques (scènes d'intimité, danse, cascades, etc.), une culture où l'alcool et les drogues récréatives sont permis, un milieu de travail compétitif, des politiques interpersonnelles, des personnalités agressives ou exigeantes et la tolérance aux comportements de « diva ».



GUIDE DE RÉFÉRENCE RAPIDE SUR LA CONFORMITÉ – QUÉBEC

Les employeurs doivent faire des suivis aux évaluations de risques aussi souvent que nécessaire et particulièrement à la suite d'incidents de harcèlement ou de changements majeurs qui ont une incidence sur les conditions de travail ou la culture du milieu de travail (un nouveau type de projet exigeant un travail différent ou une croissance importante du nombre de travailleurs culturels).

3. Créer une politique et un programme sur mesure sur le harcèlement en milieu de travail

Après avoir effectué une évaluation complète du risque sur le harcèlement en milieu de travail, les employeurs devraient élaborer une politique sur le harcèlement en milieu de travail couvrant leurs obligations légales et traitant de toutes les pratiques qui représentent des risques dans leur milieu de travail.

Adapter vos politiques sur le harcèlement à votre milieu de travail

- Bien que plusieurs employeurs puissent utiliser des modèles de politiques au début de leur processus d'élaboration des politiques, ils devraient s'assurer que leurs politiques soient bien adaptées aux réalités uniques et aux risques particuliers de leur environnement et de leur culture.
- Les politiques du milieu de travail ne doivent pas suggérer d'autres procédures que celles qui sont exigées et que l'employeur pourrait ne pas respecter régulièrement.
- Les employeurs ne doivent pas négliger un risque potentiel sous prétexte que le harcèlement n'a jamais été un problème dans leur milieu de travail.

Établir clairement les attentes en matière de conduite

- Les politiques devraient établir clairement quelles sont les attentes (préciser ce qui est un comportement inacceptable et ce qui ne l'est pas) et préciser que l'employeur a une tolérance zéro pour l'inconduite qui pourrait constituer du harcèlement.
- Les employeurs devraient établir clairement que le harcèlement sous toutes ses formes est interdit en milieu de travail et que les travailleurs culturels feront l'objet de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement s'ils ont ce type de comportement.
- Le cas échéant, tenir compte des conditions de la convention collective (les travailleurs culturels pourraient avoir le droit d'être représentés, par exemple) et du fait qu'un syndicat ou une guilde pourrait avoir un rôle actif dans le processus de réception d'une plainte ou avoir établi des politiques ou des codes de conduite sur le harcèlement pouvant compléter ou s'ajuster à ceux de l'organisme.

4. Mettre en place et maintenir - S'assurer que les politiques du milieu de travail sont appliquées de façon cohérente

Rédiger et établir une politique sur le harcèlement en milieu de travail est une chose, mais la tâche la plus difficile pour les employeurs est de mettre en œuvre ces politiques et de s'assurer qu'elles soient appliquées de façon cohérente comme prévu.



GUIDE DE RÉFÉRENCE RAPIDE SUR LA CONFORMITÉ – QUÉBEC

S'assurer que les travailleurs culturels et les gestionnaires soient formés adéquatement

- La clé pour respecter les obligations liées à la prévention et au traitement du harcèlement en milieu de travail est de former adéquatement les travailleurs culturels, les membres du conseil d'administration et les gestionnaires.
- Les employeurs doivent faire connaître leurs attentes en matière de conduite, y faire référence à diverses occasions et les réitérer dans plusieurs politiques (y compris les politiques sur le harcèlement, les codes de conduite, etc.) et offrir de la formation en milieu de travail.
- Les employeurs devraient offrir de la formation aussi souvent que nécessaire (au minimum une fois par an) et s'assurer que les nouveaux travailleurs culturels reçoivent de la formation sur les attentes, les droits et les responsabilités partagées en matière de prévention, de dénonciation et de participation aux enquêtes sur le harcèlement en milieu de travail.

Faire un suivi et appliquer la politique sur le harcèlement en milieu de travail avec cohérence

- Les employeurs doivent faire un suivi sur les conditions de leurs politiques sur le harcèlement en milieu de travail et s'assurer qu'elles soient appliquées avec cohérence dans tous les cas.
- Lorsque les employeurs ne font pas de suivi sur les politiques et les procédures qu'ils ont établies, ils en réduisent la portée, risquent de compromettre les enquêtes qu'ils effectuent et s'exposent à de potentielles conséquences juridiques. Ne pas respecter les exigences de leur politique pourrait également équivaloir à tolérer l'inconduite.

Ne tolérer aucun comportement inacceptable

- Les employeurs ne devraient pas tolérer de comportements inacceptables pouvant constituer du harcèlement dans le milieu de travail parce que cela augmente les risques et va à l'encontre de leur engagement de tolérance zéro à ce type d'inconduite dans le milieu de travail.
- Des incidents peuvent se produire lorsque les employeurs : tolèrent une conduite inappropriée en raison de l'importance d'une personne dans l'industrie; ignorent les signes avant-coureurs du harcèlement (comme l'escalade d'un conflit personnel); négligent d'enquêter sur les plaintes et les incidents de harcèlement en milieu de travail; n'imposent pas de mesures disciplinaires quand les attentes en matière de conduite ne sont pas respectées.

5. Gérer – Réagir rapidement aux incidents et recevoir adéquatement les plaintes

Lorsqu'une plainte est déposée ou qu'un incident se produit, les employeurs doivent réagir le plus rapidement possible pour minimiser les conséquences que peuvent avoir un incident ou une plainte sur le milieu de travail.

Gérer les conséquences sur le milieu de travail

- Dès qu'ils prennent connaissance d'un incident ou d'une plainte, les employeurs doivent décider qui s'occupera du processus de réception ou d'accueil et quelles seront les meilleures personnes pour le gérer



GUIDE DE RÉFÉRENCE RAPIDE SUR LA CONFORMITÉ – QUÉBEC

dans les circonstances (si les allégations visent une personne en autorité, le problème devrait être géré par le conseil d'administration ou une agence externe pour éviter les partis pris ou un conflit d'intérêt).

- Les employeurs doivent évaluer si le répondant (la personne qui fait l'objet des allégations d'inconduite) devrait s'absenter du milieu de travail jusqu'à la conclusion de l'enquête.
- Si le répondant est un gestionnaire ou un travailleur culturel de haut niveau et qu'il est mis en disponibilité, l'employeur pourrait devoir trouver des solutions temporaires en l'absence de cette personne.
- Les employeurs devraient référer les travailleurs culturels au programme d'aide aux employés s'il y a lieu pour faciliter la gestion des effets psychologiques qui pourraient toucher les travailleurs culturels ou d'autres personnes.

Décider si une enquête externe est nécessaire

Les employeurs devraient toujours décider si une plainte ou un incident peut (ou devrait) être géré à l'interne et s'il serait mieux d'embaucher quelqu'un à l'externe. On devrait penser à embaucher à l'externe lorsque :

- les allégations visent une personne qui a de l'influence ou un niveau élevé d'autorité au sein de l'organisme;
- l'enquêteur interne disponible est en position de conflit, pourrait avoir un parti pris parce qu'il a une relation personnelle avec une des parties ou est impliqué d'une façon ou d'une autre dans l'incident;
- l'employeur n'a pas d'enquêteur interne suffisamment formé ou que cette personne n'a pas la capacité ni la disponibilité de diriger une enquête adéquate dans les circonstances.

Bien qu'une enquête externe coûte plus cher qu'une enquête interne, si les employeurs n'effectuent pas adéquatement les enquêtes, à long terme, les conséquences négatives pourraient leur coûter très cher.

Faire connaître les attentes sur la conduite pendant un processus d'enquête

- Dans leurs politiques et pendant tout le processus, les employeurs doivent expliquer clairement que tous les renseignements au sujet de l'incident, de la plainte et des conclusions de l'enquête doivent demeurer confidentiels et qu'on ne peut pas en discuter à moins que cela soit nécessaire pour la gestion de l'enquête ou exigé par loi.
- Les employeurs doivent énoncer clairement dans leurs politiques et leur formation que des allégations ne déterminent pas automatiquement la culpabilité et que les répondants ne feront pas l'objet de mesures disciplinaires avant qu'une enquête soit faite et que les allégations aient été prouvées.
- Les employeurs devraient prévenir les travailleurs culturels contre les commérages et les rumeurs au sujet d'un incident ou d'allégations puisque cela pourrait nuire aux personnes concernées, au processus d'enquête et à la culture du milieu de travail en général.

6. Enquêter – Effectuer des enquêtes adéquates dans les circonstances

Les employeurs doivent prendre au sérieux tous les incidents et les plaintes de harcèlement en milieu de travail et enquêter adéquatement dans les circonstances. Bien que certains plaignants pourraient décider qu'ils ne veulent pas d'enquête sur un incident, les employeurs doivent quand même respecter leurs obligations légales et faire une enquête sur tous les incidents et plaintes de harcèlement en milieu de travail. Ne pas enquêter adéquatement, pourrait exposer l'employeur à une responsabilité accrue : les travailleurs culturels pourraient



GUIDE DE RÉFÉRENCE RAPIDE SUR LA CONFORMITÉ – QUÉBEC

déposer une plainte au motif que l'employeur n'a pas pris les mesures suffisantes pour reconnaître le harcèlement en milieu de travail et y réagir convenablement. Même si effectuer une enquête dans le milieu de travail peut représenter des inconvénients et coûter cher à l'employeur, les coûts éventuels d'une enquête inadéquate pourraient être beaucoup plus élevés.

Ne pas présumer de la conclusion d'une enquête

- Une enquête est un processus impartial de collecte de faits. Lorsqu'ils effectuent des enquêtes à l'interne, les employeurs ne doivent pas présumer des résultats et devraient éviter de ne pas prendre au sérieux les incidents et les plaintes de harcèlement.
- Les enquêteurs doivent recueillir tous les faits pertinents (qui, quoi, où et quand) liés à l'incident ou aux allégations. Cela veut dire, interroger les témoins et analyser la documentation, y compris les moyens électroniques comme les courriels, les messages texte ainsi que les communications et les publications sur les médias sociaux s'il y a lieu.
- Une enquête juste et complète devrait être effectuée chaque fois qu'il y a une plainte ou un incident de harcèlement en milieu de travail, quelle que soit l'évidence de l'allégation.
- Dans tous les cas, les répondants aux allégations de harcèlement en milieu de travail doivent avoir la possibilité pleine et entière de répondre aux allégations dont ils font l'objet.

Obtenir un avis juridique si nécessaire

Si, à un moment ou à un autre du processus de plainte et d'enquête, l'employeur doute de ses obligations légales ou se demande si la conduite visée correspond bien à la définition légale du harcèlement en milieu de travail, il doit demander un avis juridique.

Documenter l'ensemble du processus et conserver des dossiers

- Les employeurs doivent conserver tous les dossiers portant sur les incidents et les plaintes de harcèlement en milieu de travail, y compris les documents créés dans le cadre de chaque enquête.
- En général, les employeurs doivent conserver les documents pour un temps raisonnable, mais pendant au moins deux (2) ans, soit la durée du délai de prescription pendant lequel une personne peut déposer une plainte de harcèlement psychologique contre l'employeur.

Préparer des rapports d'enquête qui résument les conclusions

- L'enquêteur doit préparer un rapport d'enquête qui résume les « preuves » retenues et les conclusions qui découlent du processus d'enquête.
- L'enquêteur ou l'employeur doit bien s'assurer que le rapport d'enquête est clair et compréhensible puisque le ministère du Travail ou un arbitre pourrait l'obliger à le produire dans le cadre d'une procédure judiciaire.

Récapituler le processus et mettre fin à l'enquête

- Les employeurs québécois doivent informer par écrit le plaignant et le répondant des résultats de l'enquête et aviser le répondant des mesures disciplinaires qui lui seront imposées.



GUIDE DE RÉFÉRENCE RAPIDE SUR LA CONFORMITÉ – QUÉBEC

- S'assurer que des mesures disciplinaires adéquates soient prises immédiatement contre toute personne dont le comportement de harcèlement en milieu de travail est avéré.

7. Restaurer – Évaluer et traiter l'impact de l'enquête sur les personnes et sur la culture organisationnelle

Les incidents et les enquêtes sur le harcèlement peuvent avoir des effets négatifs à plus ou moins long terme sur les personnes et sur la culture de l'organisme. Une fois l'enquête terminée, les employeurs doivent mettre en place des mesures pour gérer les retombées ou l'impact qui auraient pu être causés par l'incident et le processus d'enquête.

Revoir les politiques et les procédures (et les réviser, si nécessaire)

À la conclusion de l'enquête et après la mise en place de toute mesure disciplinaire, il doit y avoir un débriefage sur les circonstances qui ont mené à l'enquête afin de déterminer si certaines pratiques ou conditions de travail ont contribué à l'incident et au dépôt de la plainte. Dans la mesure du possible, toutes les pratiques ou conditions qui auront été désignées devront être étudiées et, si nécessaire, les politiques devraient être mises à jour pour prévenir que cela ne se reproduise.

Gérer les retombées négatives potentielles

- Si le répondant revient dans le milieu de travail après une enquête, s'assurer qu'il n'existe pas d'obstacles à sa réintégration, particulièrement lorsque cette personne est un gestionnaire ou un chef d'équipe et que sa crédibilité est à baisse parmi le personnel.
- Évaluer régulièrement le rendement de tout travailleur culturel, département ou équipe qui a été touché par un incident et une enquête et surveiller attentivement l'escalade potentielle d'un conflit, d'autres incidents de harcèlement ou de représailles.
- Penser à donner une formation à l'ensemble du milieu de travail, de l'encadrement individuel, des activités de renforcement d'équipe au besoin, un rappel des attentes du milieu de travail afin de rebâtir les relations, restaurer l'autorité du leadership et rétablir la crédibilité de l'employeur.

Note : L'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.